

卓越主管必读丛书

华通咨询◎主编

怎样当好 采购主管

让中基层管理有效落地

- 细化工作，明晰工作内容
- 理清思路，掌握管理方法
- 制定标准，考核执行效果
- 提供 实用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

卓越主管必读丛书

怎样当好 采购主管

让中基层管理有效落地

主编：华通咨询

编者：孔德斌 孙科柳 段佳靓 石强

- 细化工作，明晰工作内容
- 理清思路，掌握管理方法
- 制定标准，考核执行效果
- 提供工具，实战实效实用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从采购团队建设、采购计划管理、供应厂商管理、采购价格管理、采购合同管理、采购交期管理、采购运输管理、采购质量管理、采购成本管理和采购绩效管理等方面,全面讲述了“怎样当好采购主管”,明确做什么、怎么做、做得怎么样。对于每个方面,不仅归纳出了管理的内容、难点、标准与要求,还给出了具体的工作方法、考核方法,以期帮助采购主管真正实现高效管理。

本书适合采购主管和采购骨干阅读,可作为采购主管的培训教材,也可供企业中基层管理者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好采购主管/华通咨询主编. —北京:机械工业出版社, 2012. 12
(卓越主管必读丛书)

ISBN 978-7-111-40670-9

I. ①怎… II. ①华… III. ①企业管理—采购管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 290466 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋 任淑杰

版式设计:苏宝文 责任印制:杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·15.75 印张·1 插页·230 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-40670-9

定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面防伪标均为盗版

我国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而我国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有待提高，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。这是由于我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁会是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应能力？这些问题很重要，却没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客

户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年的时间里，华通咨询（“北京华通正元管理咨询有限公司”简称）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年的时间里，已经形成了较为优秀的咨询与研究互补、结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去几年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善我国企业管理水平的使命感努力地工作，将来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对我国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

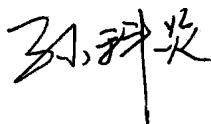
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——希望每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正在于此。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，面临的首要问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面。这是管理者的使命。

当下是未来的序幕，我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询总经理



2012年7月

前言

PREFACE

许多主管人员在管理工作中常常被各种琐碎事务所牵绊，时常处于救火状态，个人的工作效率并不高，工作质量也并不好。这就是我们为什么经常会听到一些管理者这样的抱怨——“我做得很辛苦，凡事亲力亲为，为什么工作仍然乱似一锅粥？为什么还会出现那么多的问题呢？”

之所以会出现这种状况，往往是因为主管自身的定位不佳，管理失当所致。事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分工作是“管”。换句话说，主管人员应该让自己成为一名真正意义上的统筹、管理人员，而不是工作的执行者。一位主管如果把自己定位成一位事务执行人员而非管理人员，就会出现“虽忙乱却无头绪”的情况。同时，事必躬亲的工作方式还会加重主管本身生理和心理上的双重负担。

主管人员之所以无法成为一名纯粹的管理者，不敢放权让下属人员充分承担团队的工作任务，究其原因，主要有三点：一是对下属的能力持怀疑态度，担心他们将事情做砸，所以事事不放心；二是不懂得如何合理地定位团队成员的职责，不懂得运用管理策略让他们自动自发地工作；三是不擅长将作业技能、作业标准等经验标准化，导致团队成员始终无法高标准地完成工作。

针对这些问题，结合华通咨询的顾问们在以往的企业管理工作中以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“卓越主管必读丛书”。这套丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事务中脱身，做好统筹、规划、指导等真正意义上的管理工作。现如今，市场上关于主管人员的岗位指导书，大部分都还停留在介绍岗位工作技巧和操作流程等内容上，即以“怎么做”为主，较少对综合性的“管好人，做对事”等管理素养进行研究和提供指导。而后者却是主管人员在管理实践中最难以操作的，也是众

多主管人员迫切需要提升的。这就是我们策划和编写这套丛书的初衷。

本系列丛书力图使主管人员找到身为管理者在“管人”和“做事”中的有效结合，掌握“做”和“管”的内容、技能和手段等，提升管理者的综合管理能力。针对每个主管岗位，我们根据该岗位的职责内涵系统地梳理了该岗位的工作模块，借此使主管人员全面掌控自己的工作内容。同时，为了使主管人员掌握“管好人，做对事”的管理精髓，每个管理模块下的内容我们按照以下方式进行了深入解读。

（1）明确做什么。通过对每个工作模块进行细化，进一步明确主管人员应该做或者管的工作内容是什么。同时，这个“做什么”还反映了团队成员应该做什么，也就是明确了团队成员的岗位职责，落实了每个人的任务目标。

（2）明确怎么做。“怎么做”包含两方面的内容：一是明确了下属人员执行每一项工作内容时的作业流程、作业标准以及需要掌握的作业方法和技术手段等；二是阐述了主管人员管理下属人员执行此类工作内容时，如何实施统筹和督导等管理手段。

（3）明确做得怎么样。通过对该管理模块下的每一项工作内容设计具体的评价机制、计分模式，来确认每项工作是否做到了位以及还需要进行什么样的改善。

按照这样的内容逻辑，我们还在每章的开头部分设计了该章的内容导图，为读者提供了简明、易懂的管理路径图。通过阅读本书，不但可以帮助主管人员实现“管好人，做对事”的管理目标，还能有效提升管理者的综合管理素养。

本书是该丛书中的《怎样当好采购主管》分册。衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促、水平有限，书中难免有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目录

CONTENTS

序

前言

第1章 采购主管是门技术活	1
1.1 如何理解采购管理工作	2
1.2 让下属各司其职，相互协作	3
1.3 采购管理工作的内在逻辑	6
第2章 采购团队建设：打造优秀的采购团队	9
阅读指南：采购团队建设的内容导图	10
2.1 采购团队建设的目标和内容	11
2.2 优化组织结构，完善岗位设置	12
2.3 完善招聘过程，聘用合适的采购人才	17
2.4 采取相应措施，规范日常工作行为	21
2.5 发挥教练员作用，培养员工工作能力	26
2.6 发挥领导艺术，激发员工工作热情	29
2.7 采购团队管理现状检测与持续改善	31
第3章 采购计划管理：制订合理的采购计划	35
阅读指南：采购计划管理的内容导图	36
3.1 采购计划管理的目标和内容	37
3.2 分析生产计划，明确采购需求	37
3.3 预测采购时间，明确采购时机	40
3.4 确定采购数量，落实采购指标	42
3.5 制订采购计划，落实采购任务	46
3.6 规范计划制定流程，管控采购活动	48

3.7 完善采购汇报机制, 督导采购过程	49
3.8 采购计划管理现状检测与持续改善	52
第4章 供应厂商管理: 发展双赢供应关系	55
阅读指南: 供应厂商管理的内容导图	56
4.1 供应商管理的目标和内容	57
4.2 细化供应商管理内容, 落实员工责任	58
4.3 制定供应商管理流程, 使管理标准化	59
4.4 综合培训采购人员的供应商管理技能	61
4.5 整合供应商信息, 择优选取供应厂商	62
4.6 制定供应商分级标准, 实施分级管理	71
4.7 谨慎选择外包供应商, 减少企业风险	72
4.8 制订供应商审核标准, 对货源严格把关	75
4.9 供应商管理现状检测与持续改善	78
第5章 采购价格管理: 确保采购价格合理	81
阅读指南: 采购价格管理的内容导图	82
5.1 采购价格管理的内容	83
5.2 分析采购价格, 合理利用资金	83
5.3 设定采购价格管理流程, 使管理标准化	85
5.4 系统训练采购人员价格管理技能	87
5.5 知己知彼, 了解供应商定价方法	88
5.6 采用合理方法, 确定采购价格	91
5.7 采购价格管理的汇报和督导工作	93
5.8 采购价格管理现状检测与持续改善	95
第6章 采购合同管理: 合理运用谈判技巧	99
阅读指南: 采购合同管理的内容导图	100
6.1 采购合同管理的目标和内容	101
6.2 明确采购合同类型和订立细则	101
6.3 细化合同管理内容, 落实员工责任	103
6.4 制定合同管理流程, 确保工作有序进行	104

6.5 设定合同谈判目标, 确立谈判原则	106
6.6 规范合同谈判流程, 选择合适策略	108
6.7 系统训练采购人员的合同谈判技能	117
6.8 规避合同风险, 订立采购合同	117
6.9 严格履行采购合同, 适时修改和监督	120
6.10 采购合同管理现状检测和持续改善	128
第 7 章 采购交期管理: 确保生产物料及时供应	131
阅读指南: 采购交期管理的内容导图	132
7.1 采购交期管理的原则和内容	133
7.2 细分交期管理内容, 落实员工责任	134
7.3 制定交期管理流程, 使管理规范化	135
7.4 系统训练采购人员的交期管理技能	137
7.5 采用 JIT 模式, 有效管理物料交期	137
7.6 控制采购时效, 对物料进行监控、跟催	140
7.7 做好预防措施、应对交期延误	142
7.8 完善过程汇报机制, 督导交期管理	145
7.9 采购交期管理现状检测与持续改善	147
第 8 章 采购运输管理: 优化运输过程, 保证物料质量	151
阅读指南: 采购运输管理的内容导图	152
8.1 采购运输管理的原则和内容	153
8.2 细化运输管理内容, 落实员工责任	154
8.3 分析运输过程, 优化运输管理流程	155
8.4 明确物料运输要求, 制订合理运输计划	156
8.5 分析物料类型, 选择合适的运输方式	159
8.6 适当选择运输服务商, 节约运输成本	161
8.7 物料运输管理现状检测与持续改善	161
第 9 章 采购质量管理: 确保购入高品质物料	165
阅读指南: 采购质量管理的内容导图	166
9.1 采购质量管理的目标和内容	167

9.2 细化采购质量管理内容, 落实员工责任	167
9.3 制定采购质量管理流程, 明确作业标准	169
9.4 确认采购质量协议, 制定检验标准	171
9.5 建立采购物料验收小组, 明确验收职责	177
9.6 严格实施物料检验工作, 保障物料质量	180
9.7 判定物料质量, 处理质量偏差	181
9.8 完善过程汇报机制, 督导采购质量	184
9.9 采购质量管理现状检测与持续改善	185
第 10 章 采购成本管理: 从采购的角度节约企业资金	189
阅读指南: 采购成本管理的内容导图	190
10.1 采购成本管理的内容	191
10.2 细分采购成本管理内容, 落实员工责任	191
10.3 流程化控制采购成本, 使作业标准化	192
10.4 做好采购成本核算工作, 明确资金使用标准	198
10.5 制订采购成本控制计划, 节约采购资金	199
10.6 合理控制采购成本, 把握适度原则	207
10.7 采购成本管理现状检测与持续改善	209
第 11 章 采购绩效管理: 全面考核采购人员绩效	213
阅读指南: 采购绩效管理的内容导图	214
11.1 采购绩效管理的原则和内容	215
11.2 分析采购过程, 设计绩效管理指标	216
11.3 制定绩效标准, 形成绩效考核标准表	222
11.4 制定绩效管理流程, 使绩效考核规范化	225
11.5 成立绩效管理考查小组, 做到考核公正公开	226
11.6 建立采购督导系统, 防止腐败现象发生	228
11.7 建立合适的奖惩制度, 激发员工工作积极性	231
11.8 采购绩效管理现状检测与持续改善	233
参考文献	236

采购主管是门技术活

管理的智慧就在于明白自己应该做什么，如何去做，然后就可以轻松地管理了。

——保罗·科恩

1.1 如何理解采购管理工作

采购是一项保证企业生产及经营活动正常开展的活动，它被人们称为“一块有助于企业赢取市场竞争优势的商业管理领域”。认识采购的相关要素、组织结构以及发展趋势，将有助于采购人员有效地展开采购作业活动。

企业必须将有限的资源投入到最能为企业带来价值的生产过程中去，才能达到赢利的目的。因此，从周围环境中采购企业正常生产所需的物料，便成为企业日常管理和战略管理不可或缺的一部分。随着供应链思想的逐步完善，采购管理已经成为企业缩减成本、改善生产流程的重要环节。

♂ 1.1.1 采购管理的定义

采购管理就是运用计划、督导、控制等管理手段，对整个采购过程进行管理，以使采购活动的效果达到企业的需求。

采购管理追求以最适宜的采购价格获取满足企业要求的产品和服务，从而降低企业的采购费用支出。采购活动要符合适时、适质、适量的原则，采购任务要以系统化的规划、执行、控制等管理手段来完成。

♂ 1.1.2 采购管理的目标

具体来说，采购管理有 5 个目标，如表 1-1 所示。

表 1-1 采购管理的目标

目 标	说 明
维持企业运营	保证采购活动的顺利进行和物料的正常供应，维持企业生产和销售活动
合理控制库存	对采购物料的库存情况进行控制，避免重复采购和物料供应不足现象的发生
维持合作关系	在采购管理过程中不遗余力地维持买卖双方的良好合作关系，建立共存共荣的合作体系
保证质量	采购物料的规格、结构、技术指标、品质等满足企业要求
优化成本	以最优的采购成本获取满足企业要求的采购物料和服务

♂ 1.1.3 采购管理的内容

采购管理是指企业为了维持正常的生产经营活动，在适当的时间以适当的价格从最适当的供应商那里获取适质的产品和服务。

采购管理的内容，如表 1-2 所示。

表 1-2 采购管理的内容

内 容	说 明
采购计划管理	制订采购计划时应当全面考虑，并保证计划的可行性
供应商管理	如何选择合适的供应商，建立长期的平等互惠的合作关系，是采购管理的重要工作内容之一
采购价格管理	采购价格应当由买卖双方协商决定，并以公平、经济、合理为原则
采购合同管理	采购合同制定过程应当公平、公正、公开，并合理规避合同风险
采购交期管理	采购物料到厂时间应当适当，过早到货会造成库存积压，过晚到货会造成生产工作停滞，影响企业的产销活动
采购运输管理	选择合适的运输路线和运输方式，节约运输成本，保证运输过程的安全
采购质量管理	采购质量应当以满足企业要求为准则，不应过分追求高质量的物料而造成采购成本的增加，同时物料质量也不能太差而影响生产的使用
采购成本管理	采用合理的方法降低采购成本，使整个采购活动更加高效合理地进行
采购绩效管理	明确绩效考核指标，树立持续改进的思想，不断提升采购活动的整体效能

1.2 让下属各司其职，相互协作

当我们明白了一项管理工作的目的和内容后，我们就需要进一步思考应该如何做好这项工作。对于采购主管来说，就应该更多地思考如何让团队成员较好地完成这些工作内容，也就是说需要进一步做好团队成员的职责定位、任务分工、授权管理等工作，这样才能确保整个团队的高效执行力。

这是我们在写作本书的过程中严格遵循的思路。我们按照梳理内容、定位职责、分工任务等思路一步步展开，为采购主管提供了思路清晰、科学规范的管理路径图。采购主管应认清自己的管理职责，并且按照科学的管理方式处理工作内容，轻松地做好管理工作。

♂ 1.2.1 你是领导者，不是执行者

优秀地完成采购管理任务，离不开科学的管理。唯有部门上下责权分明、各司其职，才能确保采购管理工作有条不紊地进行。

常常听到一些企业的采购主管抱怨道：“我工作很辛苦，时常忙得焦头烂额，可生产部门以及下面的采购人员对我还是抱怨不断。”之所以会出现这种状况，往往是因采购主管自身的定位不准、管理失当所致——他们往往将自己定位成一位具有承上启下作用的事务执行人员，而非管理人员，故而“虽忙乱却无头绪”。

德鲁克曾将管理者定位为“指挥家+作曲家”，彼得·圣吉将管理者定位为“设计师+教师”。而无论是谁的定位，管理者都不应该成为事务执行人员。

正所谓“在其位，谋其政”，任何人都应该做好自己该做的事情。作为采购主管，必须清晰地定位自己的角色，明确自己的职责——不是一个执行者，而是一名指挥家、教练。

♂ 1.2.2 知人善用，合理授权

美国管理学家米勒曾说，真正的管理者要做的不是事必躬亲，而是要为员工指出路来。很多管理者在工作中亲力亲为，看似勤劳，却影响了主要工作职责的实现；而大包大揽换来的不仅仅是员工的懒惰、依赖性 or 很差的执行力，也会使得自己和团队陷入疲于应付的恶性循环。其实，作为管理者，更应学会合理授权。

授权的目的在于使采购部门在其所处的组织层次上发挥最大的作用，并使采购部门人员各司其职，充分发挥每个人的价值，确保采购工作的顺利进行。

授权时，采购主管应当注意以下几方面的内容。

➤ 单一授权。对于一项工作内容只授权一个人完成，避免重复授权而造成的权责混乱，影响被授权人的工作效率。同时，单一授权也便于主管对下属进行合理考核。

➤ 权责明晰。授权人不仅应当让被授权人明确自己被赋予的权力，

还应知晓自己应该履行的责任，做到权责清晰，避免被授权人逃避责任，敷衍工作。

- ▶ 适时督导。授权工作并不是在下放完权力后就结束了，采购主管还应做到适时的监督和控制。
- ▶ 注意保留自己的权力。授权是把一部分权力下放给员工，同时应当保留对一些重要工作的控制权，从而更好地控制整个采购工作的进行。
- ▶ 充分信任被授权者。所谓“疑人不用，用人不疑”，采购主管应当充分信任自己授权的员工，给予他们发挥自身才能的空间。同时充分的信任，会让员工更有干劲，更有可能发挥自身潜力超额完成工作任务。

♂ 1.2.3 发挥领导力，组建高效的工作团队

任何企业的采购管理工作，都不可能只由采购主管或几个工作能力强的采购员决定，而需要借助整个采购团队，甚至于企业的整个组织系统来完成，这是合作与分工以及授权管理的基础。因此，采购主管需要充分发挥领导力，促使整个采购团队的建设工作能够顺利高效地进行。

关于管理者的领导力素质，IBM 公司曾创立了一套三环模式来进行描述和评价。

其中，环心是指管理者对事业的热情，如充满热情地关注市场，接受企业的现实，并以乐观自信的方式作出反应。

1 环：致力于成功，通常以对客户的洞察力、突破性思维和渴望成功的动力三大要素来考察管理者是否具备这种素质。

2 环：动员执行。一位杰出的管理者是否能够动员团队执行，达到目标，可以从团队领导力、直言不讳、协作、决断力四个要素来考察。

3 环：持续动力。判定一个杰出的管理者是否能够为组织带来持续的动力，有三条标准，即发展组织的能力，指导、开发优秀人才，个人贡献。

如果采购主管具备了上述素质，那么采购团队管理起来自然轻而易举